

Sudhir Kakar, Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation, M. I. T. Press, 1970, pp. 221.

大東 英祐

(一)

本書は「科学的管理法」の父とされるF・W・テイラー(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)のパーソナル・ヒストリーである。副題の「パーソナリティとイノベーションの研究」にも示されている通り、本書のねらいは、心理歴史学の手法を用いて、テイラーのパーソナリティの深層に立ちいりつつ、それをベースにしてイノベーションの心理学的理論とでもいうべきものを構築することにあるようである。

「科学的管理法」の理論は、人間関係論や管理過程論の立場からは、いまわしき過去の思い出にすぎないこともある。組織論的な観点から見た場合には、「科学的管理法」は、き

書評

わめて限界されたマシンモデルの理論に止っており、——もともと、きわめて限定されているが故に、その限りでは有効な理論といえるのかも知れないが——複雑で動態的な組織現象をとらえる枠組みとしては余りにも貧困にすぎるといつかになるだろう。総じて、理論的には、科学的管理法はすでに過去のものにすぎないようである。

しかし、テイラーの主張が、今世紀初頭のアメリカの産業社会に大きな波紋をまきおこしたという歴史的事実は依然として残っている。そうした事実の歴史的な解釈や意味の検討という問題は——もちろん学説史的理論的な検討と無関係に行いうるものではないが——まだ決して決着のついた問題とはいえないであろう。それゆえ、われわれは、

- ・ Milton J. Nadworny, Scientific Management and the Unions, 1900—1930, A Historical Analysis, (1965)
- ・ Hugh Aitken, Taylorism at Watertown Arsenal (1960)
- ・ Samuel Harbour, Efficiency and Uplift, Scientific Management in the Progressive Era, 1890—1920. (1964)

など数こそ多くはないが、比較的近年においてもいくつかのテイラー研究の著作に接している。本書は、これらの三編とも全く異った分析視角と問題関心をもったテイラー論であるということが、ここに本書をとりあげた理由である。

(二)

著者によれば、本書のテーマは二つある。一つはテイラーのパーソナル・ヒストリーの記述であり、他は心理学的な理論をベースにしたイノベーション論の試みである。

テーマの一つがいわば伝記の記述にあることから、全体の一〇章(章別構成については文末の附記を参照されたい)のうち序論と結論の部分を除くと、各章の編成は年代順に次の三つの部分に区分できる。

第一の部分は、第二章「エグゼター校における危機」であり、主に①テイラーが生れ育った家庭の社会的背景と家庭及びエグゼター校において彼の受けた教育の特色、②エグゼター校→ハーバード大学→法律家という人生コースを眼を病んだためにあきらめて帰宅するまでの経緯が語られている。テイラー家はフィラデルフィアのクエーカー教徒の旧家であり、テイラーは母から、名門旧家にふさわしい厳格なしつけを受けて育てられた。エグゼター校における教育も「いかなる怠慢も言い訳の許されない」厳格なものであった。彼が当初、法律家たらしめたのも、クエーカーの旧家の伝統に従えば、紳士にふさわしい職業は医師、法律家、銀行家、そして家族企業の経営者のいずれかであったからであった。

しかし、幼年時代の厳格なしつけは、「子供の内面に罪の意識、疑と恥の意識をうえつけることがある」(一八頁)。テ

イラーの行動にも compulsive behavior の要素が顕著に認められるという。彼は厳しい自己規律を要求する内面性の故に悩み、しばしば特異な行動をとり且つ懸命に独得の方法で不安や葛藤の解決法を工夫するといった性格の持主であり、このような傾向は後の人生においても様々なところで現れてくるというのが著者の分析の一つの柱である。

名門エグゼター校における多感な少年時代に——著者は心理学的に、この時期をテイラーの思春期(adolescence)という言葉を用いて要約する——テイラーは自らの将来について重要な選択を行った。テイラーが法律家になることを止めたのは、彼自身によれば、眼を悪くしてしまったため、法律家という職業には向かないと考えたからであるという。しかし、著者はこの行動について、エリクソンの理論によりながら、次のような解釈を与えるのである。すなわち、青年期における心理的な危機(adolescent crisis)とはとりも直さず、職業の選択など自らの将来について悩むことにほかならず、identity crisis という性格をもっている。そして「自らが受けいれることのできないコースにコミットしすぎていると感じた若者の中のいく人かは、旧いコースを否定して大転換を行う。旧いコースとはしばしば父母の生活様式に本質的な要素となっているものであることがある。テイラーもこのような人々の中の一人であった。」簡単にいえば、テイラーは父の職業である法律家になることを止めたのは少くとも部

分的には父とその職業に代表される生活様式の否定を意味しており、彼は「大きな葛藤を心にひめた異常な人間(uncommon man)であった」のではないかというのである。そして、そうした資質はイノベーターたることの要件の一つであるという形で次の部分へと議論が展開していくことになる。

本書の第二の部分は、第三章「若き徒弟」から、第六章「ミッドベール・イノベーションの時期」であり、①当時の産業社会の過渡的な状況（全ての問題を一人で処理することのできるような企業規模と類い稀な能力と権威をもつ経営者の時代から、より規模の大きな非人格的なルールの支配する経営への過渡期という意味である）、②労働問題の深刻化、などの客観的要因とテイラーの内面の動きとが錯綜してあつまりられていく。

テイラーのパーソナリティーの形成にとって徒弟時代は決定的に重要な意味をもっていた。父や家族の生活様式を否定して新しい人生に踏み出した彼は、労働者と同一の立場のつきあいを求めて激しく働く。そうすることが「父の貴族的な生活様式の否定には必要」（三七頁）であり、過去の生活とは全く異った社会的な空間に見出した問題の解決というところに自らのフロンティアをきづいていかねばならないからであった。「徒弟の時代は彼に新しい生活（new career）に踏み出す機会を与えた。それは人間が独自性の感覚（sense

of identity）の主要な要素となるものである。当然ながら、その新しい生活とは改革者としての、予言者としての生活であった」（二九頁）。テイラーは機械技術者として画期的な業績をあげており、経営管理技術について様々なイノベーションを導入した実務家ないしは理論家でもあったことは事実であるが、テイラーの自己イメージの中に改革的な或いは予言者的な要素があることを抜きにしては彼の行動を理解できないというのが著者の一貫した主張である。

このように、この時期の初期のテイラーの行動が父親との関係によって相当程度規定されていることを立証するためには、当然ながら、父子の関係について検討を加えておかねばならない。この点について著者はテイラーが語る父親像を手がかりにして次のように述べている。すなわち パーソンズが指摘するように子供にとって父親とは権威（authority）の体現者であると共に男性の役割を示すモデルである。第三者にとって父親の判断が過酷にみえても問題なのはそこに生身の交流があるかどうかということである。子供との間に距離をへだてた「良き」父親は最も好ましくない父であるという。テイラーにとって古典の勉強を愛し、学者風に実生活からはなれた抽象的な概念を好む父は距離をへだてた存在でしかなく、彼はそのような父を好まず、むしろ文句なく服従できる父に権威を求めていた。そして、一八七八年、従弟修業を終えたテイラーはW・セラーズ（W. Sellers）の人格に

引かれてコモン・レーバラーとしてミッドベール製鋼に入社するのである。

ミッドベール製鋼に入社して三年間、彼は文字通り馬車馬の如く働いた。それはこの間の彼の直接の上司が、彼の最も好まぬタイプの化学者C・プリンレイ (Charles Brinley) であったことと無関係ではないし、彼が少くとも部分的には一体感を持っていた労働者達と厳しい対立を経験したことに對する不安感の現れであると著者は分析する。テイラーは労働者に対して自らが後に非難して止まなかった古いスタイルの管理者の高圧的な態度で対処し、彼等を自分の完全な支配の下におこうとしている。しかし、一八八一年、C・プリンレイが退職してR・ダーヴェンポート (R. Davenport) が新任の上司となり、更にW・セラーズとの接触が深まると、テイラーは權威に對する渴望をいやされ労働者との間の対立抗争についても、より合理的な解決の道をさぐるようになっていく。時間研究・動作研究・差別出来高制の工夫など、いわゆる「科学的管理法」の中核部分が形成されていくと共に、金屬切削の実験のような工学技術上の画期的な業績が生みだされていくのである。ミッドベール製鋼における一八八一年から一八九〇年の十年間はテイラーにとって文字通り、イノベーションの時代であったということが出来る。そして著者は第五章までの議論をふまえつつ、第六章において独得のイノベーションの理論を展開するのであるが、この点につ

いては(三)で再度触れることとしたい。

本書の第三の部分は、第七章以下の三章をもって構成されている。年代的には、一八九〇年のミッドベール製鋼の退社からその死に至る二五年間である。この間、テイラーの名声は、とみに上り、特に東部鉄道事件におけるL・ブランドイス (Luis D. Brandise) の発言以来、「科学的管理法」は社会一般の注視をあびている。しかし高速度鋼の發明という画期的な業績をあげたにもかかわらずスレーヘム製鋼における大規模な科学的管理法の導入が結局、経営者の受入れるところとならなかったという失敗を経験して以来、彼は、実践活動から次第に身を引いていく。W・セラーズのもとを訪れて、旧交をあたため、私財を投じて後進を育成し、著作を行うという生活に入り、一九一一年以後はほぼ完全に引退してしまう。このプロセスを分析する著者の枠組は、職業的生涯の半ばにおける失敗とその心理的影響の検討及びそこから脱却のためにテイラーの選んだ方法の吟味という形をとっている。

大きな失敗によって、自我の理想 (ego ideal) を打くたかれた人は、自責の念にかられると共に外部に對して極度に攻撃的な態度をとることが多く、テイラーの場合も同様であった。このような場合、人間は孤独である。その失意の底から立直るプロセスは、第一に失敗を事実として認めてこれに對処できる能力によって決まる面が大きい。第二に、人間

關係に支えを求めるような行動が現れてくること、第三に、活動的で創造的な人物の場合には、「自分の全てが張消しになったのではないことを示す最善の方法は更に野心的なプロジェクトを企ててそれを完成させることだ。今、降参してしまふ訳にはいかない」という意識の支えをテコとして進行することもある。前記のようなテイラーの生活の変化は、これらの諸要素の混合物であり、有名な「精神革命論」は、産業改革者と労使の完全な協調を達成するという信条の予言者として自分をとりもどそうとしたテイラーの心情の現れであつたというのが著者の分析である。

以上、極くかいつまんで、著者の主張を紹介してきたのであるが、本書の最大の特徴はその方法論にあることは明らかであろう。まず、テイラーのパーソナリティーの核心をとり出し、次に人間が一生の各時期に経験しなければならぬ心理的な葛藤を考慮に入れつつ、そうした心理的なモメントが当時の産業社会の客観的な諸条件といかなる相互作用を展開するかを詳細に追いかけていくこと、これが著者が本書で用いている心理歴史学的方法 (psychohistorical method) といわれる方法にはかならない。われわれはすでにテイラーの経験については多くのことを知っている。本書にとりあげられている個々の事実はわれわれにとつても特に新しいものは含まれていないように思われる。従つて本書に対する評価の問題は必然的に、そうした事実の解釈なり意味づけの問

題、言い換えれば方法論の問題にならざるを得ないのであるが、ここに描き出されたテイラーの人間像がいかに人間らしいものであることは、とりも直さず、その方法のかんりの成功を物語つていともいえるではないだろうか。

### (三)

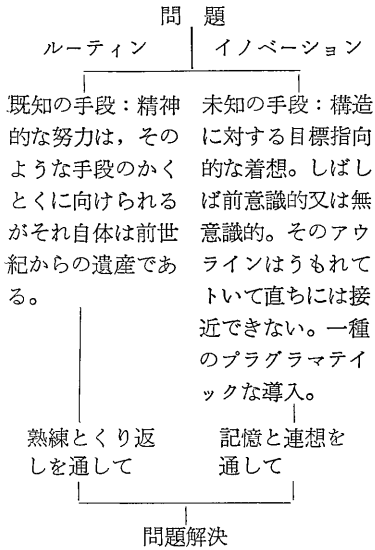
ところで、本書のもう一つのねらいは前にも述べた通り、テイラーの事例を素材にしたイノベーションの理論の構築にあるので、次にこの点についての著者の見解を紹介しておくこととしたい。

著者はイノベーションの発生しやすい社会的条件として、第一に新しい事柄なり進歩ということについて、社会が積極的な評価を与えるような文化的環境をもっていること、第二に社会がややアノミークな状況を呈し、伝統的な權威がゆらいで過渡的な時代に入りつつあることをあげている。ごく一般的に言へば、イノベーションは従来とは異なる問題解決の方法の導入のプロセスであり、その意味でイノベーターは多少とも逸脱者という性格を備えていることを考えれば、著者の主張も直ちにうなづけるし、ここまでは別段、新しい主張ともいえない。

しかし著者は更に論を進めて、第一にイノベーターの側にも社会の状況に対応した内面的、心理的な葛藤が存在することが必要であるという。つまり、社会的・歴史的な危機的状

況とイノベーターの心理的な葛藤に過ぎないエネルギーの噴出が、タイミング良く重なりあうことが、イノベーションの発生する必要・充分条件であるという。テイラーに類似した発想はすでにかなり旧くからあったのであるが、「テイラーのイノベーションは歴史的な或いは個人的な前例からのみ引出されたのではない。むしろそれは、才能にめぐまれ且つ心理的な葛藤をいだいた一人の人間の生活史と彼の住む世界の歴史における重大な時期とが運命的に合致したことの結果なのである」(一二二頁)

第二に著者はイノベーションとルーティンを区別し、イノベーションのプロセスを分析と再構成の過程に分けて、別図のようなイノベーションの理解のための一般的な構想を提



案している。この図を見てもわかる通り、イノベーションのプロセスの核心は新たな問題解決の方法を摸索するメンタルなプロセスであり、より具体的には、それは過去の経験についての記憶やそれからの連想の中から、問題解決のプロトタイプを思い起すプロセスであることが多い。そして、イノベーターの摸索の焦点は自らが過去に経験した鋭い葛藤の時代に集まるという。テイラーについていえば、この葛藤の時代はあのエグゼター校の時代であり、著者はテイラー自身が自分の時間研究のプロトタイプとして、エグゼター校における数学の時間の経験に求めていることをあげその例証として、先の引用のような形で結論的な見解を述べている。

以上は著者のイノベーション論のごく大まかな要約ではあるが、この理論の枠組みはテイラーのライフストーリーの展開のきめ細かさにくらべるとかなり荒けづりな議論であるという印象が強い。何よりも第一に、問題が解決されるということはどういうことを意味するのかが明確にされていないように思われる。例えば、確かにテイラー自身は、労使双方が共に精神革命を行って、科学的管理法を実践するなら、労働問題は解決すると本心から考えていたのであるう。しかし、このことと現実の労働問題の解決とは全く別の問題であることはいうまでもない。第二に問題をイノベーションとルーティンに二分した理由とその基準についても、そのポイントはずし不明らかにはされていないようにも思われる。第三

にテイラーにとって問題の出発点は労働問題＝組織的怠業の是正というところにあつたことは明らかであつたが、AFLが科学的管理法反対のキャンペーンに乗り出す以前の段階、いわば科学的管理法の初期の段階で、労働組合運動の動向を媒介にした形での管理問題の認識がどの程度一般的な問題関心であつたのか、この点については周知の通り異論もある。

このように著者のイノベーション論ないしテイラーのイノベーション論については全体的な印象としてではあるが、まだつめを必要とするように考えられるのだが、個人的な問題関心や内面的葛藤と歴史的社会的な危機的狀況の運命的な合致という基本的構想は、非常に興味深い指摘である。

#### (四)

心理学的概念を駆使してここに描き出されたテイラーのイメージが一つの虚像にすぎないのか或いは彼の人格をその本質において見事にとらえつくしているのか、心理学という学問になじみのうすい評者には正直に言つて判断できない。しかし、役割理論など社会学的な手法を大巾にとりいれ、「企業経営の手法ないし態度は、その当時存在していたと考えられる知識の体系や文化的主題にもとづいてのみ正しく評価できる」という命題を発想の根拠の一つにしてきた経営史学、特に企業者史学の伝統からみれば、著者の心理学的方法も決して奇異なものではない。そして、著者がその新しい手法

を駆使して、なかなか一律には割り切ることのできない様々なモメントを含んだテイラーの人格とその理論を、相当程度整合的に説明することに成功している——と評者には思われるのだが——ことによつてわれわれは方法論的に重大なインパクトを受けたといえるのではないだろうか。

#### △附記▽目次

- 第一章 序論
- 第二章 エグゼター校における危機
- 第三章 若き徒弟時代
- 第四章 労働者との対立
- 第五章 労働の問題
- 第六章 ミッドベール——イノベーションの時期
- 第七章 困難の時代
- 第八章 失敗と失意
- 第九章 予言者の登場
- 第十章 結論